

タイトル	サクセッション 後編
著者	石井, 耕; Ishii, Kou
引用	北海学園大学経営論集, 17(2): 85-102
発行日	2019-09-25

サクセッション 後編

石 井 耕

1995年トーク

「留守中、ご迷惑をおかけしました。おかげで、いい経験をすることができました。」
「円高は、国内の機械企業には大きな痛手ですが、海外生活では、メリットが大きかったですね。1995年4月19日には1ドル＝79.75円までいきましたからね。」

「お子さんたちはどうしたの。まだ小学生だけ。」

「子供たちは地元の小学校に入れました。カナダ、ノヴァスコシア州の州都ハリファックスです。大西洋岸の由緒ある都市です。そこにあるセントメリーズ大学で客員教員として教えていたのです。子供たちは、大学の前にあるタワーロードスクールに入れました。毎日一緒に歩いて通うのです。」

「自然が豊かなところで、海のほうに、広々としたポイントプリーザントパークがあります。もちろん双眼鏡が必要ですが、公園からシール（あざらし）の群れを見ることができるとのことです。たくさんの野鳥も見ることができます。」

「講義は、主にMBAですが、まだ日本の企業への関心は高いですね。社会人が多くて、一旦勤めたあとに、MBAに入り直したり、パートタイムの院生も多いのです。」

「なんといっても、世界の多くの国から留学してきているのです。大学の方針としても、国際化に力をいれています。担当者は留学生

の招致に世界中を飛び回っています。中南米も多いですが、シリア、サウジアラビア、イラン、エチオピアなどからも来ていました。」

「カナダの財政も苦しくなって、大学への補助をかなり減らしています。そこで、社会人と留学生の取り込みが大学の生き残る道になるのです。」

「留学生の中でも特に目立つのは、中国人の増加です。香港や台湾だけではなく、大陸の中国から来始めているのです。中には天安門事件で出国せざるをえなくなった人びともいるかもしれませんが、私のみどころ、政治的背景がなく、上昇志向の強い留学生が多数を占めているようです。学会でアメリカ・メキシコ・オーストラリアに行った時も、そう感じました。真剣さが違うのです。1992年の鄧小平の「南巡講話」にあったように、改革開放路線は維持拡大しているとみただけがいい。国全体が動き出している感じがします。」

「日本の機械企業の海外直接投資も、中国にシフトしてきたようです。1997年の租借期限切れに伴う香港の中国復帰とのかねあいにもらんでいるようです。」

「帰国した後に、JECC（日本電子計算機）の前田さんからの依頼で、中国からの訪日団、具体的には中国航空工業総会社の皆さんにレクチャーしましたよ。」

「中国航空工業総会社は、1993年9月の行

政機構改革で航空工業部（省）が民営化されたものです。この時に、核（原子力）工業部、航天（ロケット）工業部、石油工業部などの各省も総公司になりました。とはいっても、以前の日本の電電・国鉄・専売の三公社よりもっと役所に近いものでしょう。」

「彼らは日本企業のグループ政策，子会社，持株会社のあり方などに関心を持っていました。午前・午後と連続して総会計師以下10人くらいにレクチャーして，疲れましたよ。まだ，人民服の人もいましたが，欧米のビジネスマンに匹敵する人たちもいました。」

1995年報告

本稿対象事例33社の2002年の海外売上高比率を見ると，いくつかの類型に分けられる。バラツキはあるものの，プラザ合意以降，機械企業の中には，海外売上高比率が増加し，海外中心型の事業構造を持つ会社が出てきているといえよう。

I 海外中心型（海外売上高比率60%超）

双葉電子，京セラ，ミツミ電機，オークマ，松下寿電子工業，アイワ，アドバンテスト，日立マクセル，サンデン，アルプス電気，ブラザー工業 11社

II 海外・国内均衡型

（海外売上高比率40-60%）

コマツ，東芝機械，富士重工業，カシオ計算機 4社

III 国内中心型（海外売上高比率40%未満）

荏原，OKK，椿本チエイン，リケン，東洋電機製造，オリジン電気，ニチユ，オーバル，松下電工，ダイハツディーゼル，豊田合成，曙ブレーキ工業，ミツバ，太平洋工業 14社

ここでは，海外中心型であるサンデンの事例を詳しくみていきたい。前述したように，海外直接投資については，2000年以降につい

ても詳しく述べる。

サンデンは，独立系メーカーとして，カーエアコンのコンプレッサ世界2位（世界シェア25%）の自動車機器63%，自販機（世界シェア1位，25%），店舗用冷機の流通システム33%の事業構成となっている。本社は群馬県伊勢崎市にあり，国内工場は主に群馬県にある。

連結海外売上高比率は66%である。連結従業員数は10194人で，単独従業員数は2427人となっている。自動車用エアコンのコンプレッサの市場シェアでは，欧州で45%，北米で20%，アジアで20%，とくに中国では60%となっている。（世界シェア1位は，豊田自動織機である）

中国での，海外生産の推移をみると，次の通りである。

2000年9月 中国におけるカーエアコン用コンプレッサの生産・販売拠点として，中国上海易初通用機器有限公司との合弁会社である上海三電汽車空調有限公司を中国上海市に設立。

2004年2月 合弁会社「上海三電貝洱汽車空調有限公司」を中国に設立。

2004年6月 合弁会社「沈阳（瀋陽）三電汽車空調有限公司」を中国に設立。

2004年9月 連結子会社の「上海三電汽車空調有限公司」の25%の株式を合弁会社「上海三電貝洱汽車空調有限公司」へ売却。

2005年12月 連結子会社「上海三電冷機有限公司」を中国に設立。

2008年9月 群馬県伊勢崎本社内に「サンデングローバルセンター」を開設。連結子会社「蘇州三電精密零件有限公司」を中国江蘇省に設立。

2010年6月 連結子会社「重慶三電汽車空調有限公司」を中国に設立。

2010年8月 連結子会社「サンデン（上海）環境冷熱システム有限責任公司」を中国

に設立。

しかし、2008年リーマン・ショックによって、世界の自動車市場が急速に縮小したことを受けて、サンデンも厳しい状況に追い込まれた。

「報酬は取締役と執行役員が最大50%、社員が最大15%減額する。数百人規模の希望退職（管理職196人、50歳以上の非管理職103人応募）も募集する。2009年度は設備投資の延期・凍結にも踏み込み、製品開発はノンフロン型の自販機など環境対応に集中する。」（日本経済新聞2009年2月11日）「2009年3月期の連結最終損益は308億円の赤字となり、無配に転落した。」（日本経済新聞2009年5月14日）

そうした中、一層の海外展開を進めていくことになる。

「中国・江蘇省に設立した合弁会社で、カーエアコン用コンプレッサ部品の生産を開始した。サンデンが上海に置く2カ所の生産拠点到に部品を供給する。部品生産を国内から中国に切り替えることでコストを圧縮する。」（日本経済新聞2009年10月23日）

「カーエアコン用コンプレッサの世界累計生産台数が2億台を突破した。業界では、豊田自動織機に続いて2社目という。現在は日本、米国、フランスなど9か国、10拠点で製造し、2009年の生産台数は1400万台。世界シェアは25%で豊田自動織機に次ぐ2位となっている。」（日本経済新聞2010年8月3日）

「自動車部品事業の売上高の70%が海外メーカー向け。米フォード・モーターから独ダイムラーまで幅広く供給する強みがある。サンデンは震災後も受注が途切れず、群馬県伊勢崎市の欧米メーカー向けコンプレッサの生産ラインはフル稼働が続く。木内和宣社長は「海外メーカーをつなぎ留めるためには、世界の成長市場に拠点を持つことが重要」と

海外展開の加速を強調する。」（日本経済新聞2011年7月23日）

さらに、東南アジアでは、タイの洪水という事態に見舞われた。1984年のシンガポールでの製造開始に続いて、タイ工場は1989年に設立されている。

「タイの洪水によって、カーエアコン用コンプレッサなどを製造する現地法人の工場が浸水被害を受け、10日に生産を停止した。」（日本経済新聞2011年10月13日）

「アユタヤ県のロジヤナ工業団地にある現地法人は建物が浸水し、10日に操業停止。タイ現法が手がける機器は周辺国にも出荷しており、群馬県内の主力工場やアジア圏内の現地法人での代替生産を予定している。一方、業務用ショーケースなどを製造するシンプリ県の現地法人には目立った被害はなかったものの、タイ経済の混乱を受けて生産調整に入っている。」（日本経済新聞2011年10月19日）

「タイ東部チャチェンサオ県のウェルグロー工業団地に臨時工場を設置する。アユタヤの現法に勤めている現地従業員約500人のうち、臨時工場には最大100人程度を一時的に移す。残る従業員の一部は国内の主力工場である八斗島事業所（群馬）などで受け入れ、コンプレッサなどアユタヤで手がけている製品の生産ラインに配置する。」（日本経済新聞2011年11月8日）

「12月初めにも、タイ人技術者17人を日本に呼び、カーエアコンの主力工場である八斗島事業所で働いてもらうという。現在は就労ビザを申請中。群馬で日本人技術者と交流させ、タイ人技術者の能力向上につなげるねらひだ。」（日本経済新聞2011年11月12日）

「洪水で止まっていたタイの工場の生産を5月初めに一部再開し、6月に全面復旧させる。熱交換器と「HVACユニット」と呼ばれるエアコンの換気装置を生産する。熱交換器

は溶接設備の整備が必要なため、少し遅れる。タイで生産していた HVAC ユニット 4 種類のうち、3 種類を仮工場で生産。残りを八斗島事業所で代替生産していた。熱交換器はマレーシア、中国のほか、八斗島事業所が生産を担ってきた。」（日本経済新聞 2012 年 4 月 24 日）

「タイでカーエアコンの基幹部品であるコンプレッサの生産を始める。11 月 1 日に稼働し、タイに工場を置く各国の自動車メーカーに供給する。投資額は 22 億円。熱交換器などのカーエアコン部品を製造するサンデン・タイランド（アユタヤ県）の工場内にコンプレッサの生産ラインを新設した。タイ向けのコンプレッサは主に日本国内の工場で製造していたが、現地生産に切り替えることでコスト削減や柔軟な納期対応を目指す。2011 年 4 月に着工したが、同年秋の洪水でサンデン・タイランドの操業が一時停止したため中断していた。今夏に工場が全面的に復旧したのを受けて、工事を再開していた。アジア地域での売上高は 375 億円（12 年 3 月期）。サンデン・タイランドの操業再開やアジア各国での生産拡大などにより、今期は前期比 1.6 倍の 595 億円を見込んでいる。」（日本経済新聞 2012 年 10 月 30 日）

「コンプレッサの基幹部品を手がける工場をタイに新設した。コンプレッサのボディーなどダイカスト部品を生産する。従来は主に日本の工場で生産した部品をタイに送っていたが、現地生産に切り替えることでコスト削減や納期短縮を図る。タイの生産子会社、サンデン・タイランド（アユタヤ県）の工場内に延べ床面積 1700 平方メートルの建屋を建設した。12 日から稼働する。ダイカスト部品の生産開始に合わせ、現地で 20 人を新たに雇用した。」（日本経済新聞 2012 年 12 月 12 日）

海外人材との企業内競争が現実起きてい

る。

さらに、海外での企業活動の比率が高まると、「日本企業とは何か」という根源的な問いが投げかけられる。

- ・ 日本に本社がある？
- ・ 日本人が経営者？
- ・ 日本人学生を採用する？
- ・ 日本語で会話？

今や、「日本企業」とは言っても、

- ・ 生産方式、仕事方式は共通
- ・ とくに日本企業の方式は、アジアで普遍的に実施可能である
- ・ であれば、「日本人」でなくともよい
- ・ さらに、本社の経営においても同様

という状況になりつつある。

アジアで活躍する社内企業家人材育成は、企業の最優先課題といってもよい。社内企業家人材育成のための人事の仕組みをどのように確立するか、である。具体的には、アジアでの事業創造を担える人材、変革を成し遂げる力量を持っている人材である。

1996 年トーク

「阪神淡路大震災は、天災の恐ろしさを再認識させたな。今後、日本では天災が多発しそうな気がする。」

「ところで、いよいよ生産年齢人口がピークに到達しました。(15-64 歳の生産年齢人口は 1995 年がピークで 1996 年から減少開始。労働力人口は 1999 年から減少開始。就業者数は 1998 年から減少開始)」

「出生率がここまで低下し、少子高齢化が急速に進んできたので、いずれはこうした事態になることはわかっていたのだ。」

「人口問題研究所の「日本の将来推計人口」では、2010 年以降人口自体減少することになりそうだ。」

「もっと早まるのじゃないかな。いずれに

せよ、男性の労働力率は、世界の中でもトップクラス、すなわちすでにみんな働いている状態だから、もうこれ以上は無理だ。」

「そうすると、女性の労働力率の上昇、65歳以上の老年人口の労働力率の上昇、そして外国人労働力の受け入れ、これらを実現するための方策が求められてくるわけだ。」

「女性のM字型カーブが日本の特徴だと言われているが、そんな状況ではなくなってくるだろう。」

「いわゆる人口ボーナスから人口オーナスへの転換が、国民経済に大きな影響を与えるように、今後の日本経済は人口減という条件変化をふまえて、考えていかなければならない。」

「人口減を補うためには、生産性の上昇が欠かせないが、その源になる技術開発はあまり展望がみえていない。」

「最も生産性の高い産業である製造業とくに機械企業が海外直接投資で生産拠点を主にアジアに移転している。これでは、国内の生産性は低下するばかりだ。」

1996年報告

国勢調査によれば、0-14歳の年少人口は、1985年の2603万人から、2000年の1847万人へと減少した。一方、65歳以上の老年人口は、1247万人から2200万人へと増加している。15-64歳の生産年齢人口は、1995年の8716万人がピークであり、そこから減少しはじめている。労働力調査でみた労働力人口は、1998年の6793万人がピーク、就業者数は1997年の6557万人がピークで、そこから減少しはじめている。1990年代は、日本の人口減少への転換の第一歩の時期であった。

なお、雇用者比率は、1985年の74.3%から2000年の83.1%へと増加している。すなわち農業・町工場・商店街の小売・サービス業などの自営業比率が急速に減少しているの

ある。

産業別雇用者で見ると、製造業は1985年1235万人から1993年1367万人がピークであり、2000年には1205万人まで減少している。(さらに2017年の製造業雇用者は1006万人とさらに200万人減少するのである)卸売・小売・飲食店では、1985年912万人から2000年1197万人まで増加、サービス業では、1985年940万人から2000年1478万人まで増加している。(最近までの傾向を見ると、サービス業の中でも、医療福祉は2005年の515万人から2017年の786万人まで増加している。270万人の増加である。ただし、日本標準産業分類の改定によって、時系列には接続していない産業がある。)

極端に言うと、製造業雇用者の減少と、サービス業雇用者とくに医療福祉雇用者の増加という対照的な推移であり、雇用構造からみた産業構造の変化を示している。すなわち全体の人口減少だけではなく、産業構造の変化の影響も大きいのである。製造業雇用者の減少は、海外生産の拡大により、主にアジアに工場を移転したことによる。

沢井『日本経済史』(2016)では、次のような指摘がなされている。「1990年代のかつて経験したことのない経済の長期低迷に直面して、雇用のあり方は大きく変化した。」具体的には、離職率が上昇し入職率を上回り、雇用の削減が進んだこと、正規雇用である新規学卒採用が抑制され、若年失業が増加したこと、「経営上の都合」による会社都合離職率が高まったこと、非正規雇用が増加したこと、正規労働者の長期雇用傾向はさらに強まったことなどである。

さらに、「基幹労働力については基本的に長期雇用を維持しつつも、ホワイトカラー職種については業績・成果主義的賃金制度の導入に積極的な企業が増えていった。」としている。

「業績・成果主義的賃金制度」については、1998年報告で述べる。

松下電工の三好俊夫社長は、『日経ビジネス』1995年10月23日号「視点」（『三好俊夫論考集』所収）において、「失業率7%に備えよう」と題して、警鐘を鳴らした。それまで1-2%の失業率が当たり前であった日本で、3%を超える事態に陥ったことを重要視したものであった。後に現実に失業率が5%を超えるようになり、予測は的中した。

「今後3年以内に失業率は4.6%になる」という指摘をした。輸出上位100社がマスコミなどに公表した人員削減の実行計画の合計10万6000人をベースに、産業連関表の波及係数などを考慮して計算した数値である。さらに、日本経済の構造転換を促すための規制の完全撤廃により、失業率は6-7%まで確実に上昇する。」

三好が解決策として提示した主要なことは、「新規事業の芽を絶えず育てる」こととその新規事業で「若手を責任者に抜擢する」であった。

日本企業は、人口減少、雇用構造の変化や、企業の業績悪化、海外直接投資などに合わせて、様々な人事政策を実施した。ここで、人事政策というのは、次の意味である。基本的に企業は労働法制を遵守することが求められる。それは、どの企業も同一の条件である。その共通の労働法制の基盤を前提として、各企業はそれぞれ異なる人材資源マネジメント（HRM）を行う。ここでは、それを人事政策という。重要な人事政策の事例として、コマツと、三好が社長であった松下電工の事例を取り上げる。

1 「ビジネスリーダー選抜育成制度」

（コマツ）

ミドルクラスから経営者への育成は、それ

まで明示的に行われてこなかった。とくに、「選抜」については実質的には行われてきたのだが、人事政策の建前としての「平等」から、表面化してこなかった。しかし、環境の変化は、もうそんな悠長なことでは済まなくなってきたのである。明示的に選抜育成が始まった。

コマツで1996年から導入されたこの制度は、「有能な人材を若いうちから発掘、将来の経営幹部候補として自覚と能力を備えたビジネスエリートを養成すること」を主眼としている。

ポイントは、次のとおりである。(1)30代半ばから40代半ばまでの優秀な社員を毎年約40人選抜、(2)部長・副部长対象の研修と、主任・係長クラス、新任課長対象の研修の2本立てで構成、(3)前者は国内外のビジネススクールへ派遣し、後者は社内版ビジネススクールで次世代リーダーの予備軍を養成、(4)修了後は、上位職位への抜擢とCDPを実施、(5)96年の制度導入後、10年間で500人の経営幹部候補を養成する計画である。（『労政時報』2001年4月13日号）

コマツのこのリーダー選抜育成は、変革を成し遂げる力量を持った人材をどのように養成していくかということを目的としている。とくに、上位職位への抜擢とCDP（キャリア・デベロップメント・プラン）が重要である。

さらに、早い段階（30歳代半ば）から、選抜し、子会社、海外現地法人など小さい単位で、経営を担う業務を任せていくことが肝心である。小さい単位に出向することで、そうした人材に経営の経験をさせていくことが必要なのである。修羅場に置き、一皮むける経験をするのが、もっとも本人の成長を促すことにつながるのである。もちろん、全員が成功するわけではない。その結果によって、次の選抜プロセスに進めるかどうかが決まってくるのである。

2 「A & Iベンチャー制度」(松下電工)

前向きに、新事業探索、新市場探索のための人事政策も、各社で活発に実施された。

松下電工で1996年から導入されたこの制度は、「現場に埋もれている事業テーマの掘り起こしと起業家の育成により、将来を担う事業と人材を発掘するのがねらい」である。「独立会社型ベンチャー」と「社内型ベンチャー」を併用しており、原則として非製造業分野であれば「独立会社型」、製造業分野であれば「社内型」となる。(『労政時報』1996年7月19日号)

このように、社内に企業家人材を見出し、起業に力を発揮させる人事政策には、各社とも熱心に取り組んでいる。例えば、バートレット・ゴシャール(1997)『個を活かす企業』では、企業家人材とは、ヒエラルキー上の指示に依存せず、自ら意思決定することが可能な人材と考えられている。金井(2002)の言う「一皮むける経験」をしてきた人材、コッター(1996)の言う「キャリアの初期に本当の挑戦の経験」をしてきた人材が求められている。こうした企業家人材の特色としては、社内の既存ルールから逸脱し、スピノフに踏み出すこと、一方企業の持つ資源、あるいは能力を利用可能であること、試行錯誤能力、方向転換能力、猪突猛進能力を有することなどが挙げられている。

コマツの事例でも述べたように、社内の企業家人材は、とくに海外直接投資において、現地生産拠点で経営を担うあるいは事業創造を担う人材において重要である。あらゆることを本社に確認するのではなく、自らの判断において、すぐにその場で決定していかなくてはならないのである。社内の既存ルールからの逸脱も多々起こりうるのである。

そして、「日本企業のグローバルマネージャーに求められているのは、何よりも「起業家精神」であろう。」(石田(2012))ここで、日本企業のグローバルマネージャーは日本人

である必要はない。連結ベースで、海外生産8割、海外販売8割であれば、従業員も8割が現地人材となる。そして企業家人材としてのグローバルマネージャーも8割は外国籍の社員になることが自然である。日本人社員は、海外人材との企業内選抜競争に挑み、生き残るためには勝ち抜かなければならないのである。すでに、時間はかかるが海外生産8割の企業では、国内も海外も生産方式も仕事方式も共通になっているのである。とくにアジアの現地生産拠点ほど進んでいる。

1997年トーク

「昨日は徹夜だったのかい。」

「報告が近いので、オフィスに残って、仕事を片付けようと思っていたのですが。」

「結局、W杯1998年フランス大会のアジア最終予選を見てしまって、マレーシアのジョホールバルで行われたのですが、日本はみごと初のW杯出場を決めましたよ。ジョホールバルの歓喜です。」

「仮眠をとって、朝起きたら、TVのニュースでびっくりです。北海道拓殖銀行がいわゆる都銀では初の経営破綻ですからね。北洋銀行などへ営業譲渡されるようですが、甚大な影響があるでしょうね。」

「バブル崩壊以来の不良債権の累積が、此処にきて噴き出してきているな。どの金融機関も、多かれ少なかれ不良債権を抱えているから、まさに金融危機の様相を呈してきたな。」

「これが、実体経済にどの程度悪影響を及ぼすか。」

「金融機関が融資を絞り始めているので、機械企業は無借金経営をめざしはじめています。」

1997年報告

金融危機は、経済全般の景気の落ち込みとなり、企業経営にも深刻な影響を与えた。

例えば、コマツは、1999年3月期連結で96億円の経常赤字を計上した。子会社のコマツ電子金属での半導体用シリコンウエハの不振が影響した。同じく荏原は、環境分野の海外案件赤字などで1999年3月期、連結で最終赤字を計上した。（この時期から、業績を判断する基準が、単独決算から連結決算に変化したのである）

輸出中心企業も大きな打撃を受けた。例えば松下寿電子工業は、2000年3月期、連結で75億円の経常赤字を計上した。そして本体、子会社で特別退職を募集し、937人が応募した。松下グループの北米向けVTRを担当しており、輸出比率は86%に達していた。そこから情報機器主体の事業構造へ転換することになったのである。

同じくアイワは、2000年3月期、連結で73億円の経常赤字を計上した。ソニーグループの中で低価格帯の音響機器主体で、輸出比率は84%であった。

リストラに着手した企業も多い。例えば曙ブレーキ工業は、1999年3月期連結で2億円の経常赤字を計上した。さらに2000年3月期には最終赤字となった。グループ人員800人（単独で700人）の削減のリストラによる再建計画を実施した。

同じく椿本チエインでもリストラに踏み切った。社史に基づいて、詳しく経緯をたどってみる。

1989年6月に、野口宙夫専務が社長に選任され、占部友一社長が会長に選任された。野口は、大阪大学卒業後1948年入社し、チェーン営業部長、名古屋支社長、コンベヤ事業本部長を歴任した。「新経営体制がスタートし、占部会長が長期的事業計画や財界活動などの

対外関係を担当、野口社長は事業経営に専念することになった。」

1997年6月、野口宙夫社長に代わり福永喬常務が社長に就任、野口は会長に就き、「経営層の若返り」を図った。野口会長の補佐を受け、福永社長は経営実行責任者として牽引していくことになった。

1998年度に入ると、前年度後半からの設備投資の落ち込みの影響を受けて、業績は急速に悪化、当面の回復が見込めない状況となった。「経費、とりわけ人件費を中心に固定費の削減を目的とする「合理化等人員削減」、続いて「事業再編」と、2度にわたる企業体質変革計画を発表・推進した。」

「1998年12月、「合理化等人員削減」計画を発表。マテハン事業本部を中心とする希望退職者の募集（約100人）、役員賞与の返上と役員報酬の一部カットをその内容とした。」

製造子会社でも希望退職を募集するとともに、吸収合併で生産拠点を集約した。「この創業後初めての希望退職者募集には、1999年3月までに計202人が応じた。この合理化計画は、“新生椿本チエイン”に向けた苦渋の選択でもあった。」

「1999年5月26日、1998年度の決算を発表した。1998年度は、単体ベースの売上高が762億円と前年度比20.9%減の大幅減収。また、営業利益（▲9億8千万円）、経常利益（▲5億3千万円）、当期純利益（▲14億円）と、3段階の利益がすべて赤字となるのは1949年の上場以来初めてという厳しい決算内容であった。」

「決算発表と合わせて、同日、人件費削減、経営体制の刷新、事業再編、遊休資産管理の4項目からなる「事業再編」計画を発表した。」

「早期退職優遇制度を拡大（全社員を対象）し、500人（定年退職者含む）の削減を図るとともに、役員報酬・管理職賃金のカットを実施した。この制度に応じた早期退職者は447

人に上った。」

「6月の株主総会で、取締役19人を6人減員し13人とした。また、相談役・顧問制度を原則廃止とした。」

「1999年以降の事業再編の進展とともに、2003年度にはようやく安定した経営ができる体制になりつつあった。」

(以上『樫本チェーン100年史』(2018年4月)による)

1998年トーク

「金融危機は、経済全体に深刻な打撃を与えているな。今年(1998年)の実質GDP成長率はマイナスになりそうだ。石油ショックの1974年以来だ。」

「失業率も4%を超えそうだ。日本では、かつてない水準だ。松下電工の三好さんの予測通りだ。このまま5%台まで行ってしまうかもしれない。」

「機械企業各社も、人事政策でさまざまな手を打ち始めているな。」

「能力主義人事政策の一層の深化、徹底化あるいは先鋭化ととらえられる。」

「金融危機のなかで、北海道は大変じゃないの。」

「そうですね。拓銀の破綻で右往左往しています。苫小牧東部開発株式会社は清算され、株式会社苫東が引き継ぐことになりました。当初計画の10700ヘクタールのうち契約済み敷地は820ヘクタールと10%未満です。結局、製造業は海外生産に移行し、国内の従来型の工業団地の時代はほぼ終了したということです。すでに立地している国内の工業団地も、今後撤退の動きが進んでいくと思います。そうすると地方経済の中核が失われ、雇用が厳しくなります。」

「そうした中で、北海道では、エアドゥとコンサドーレ札幌が健闘しているのが、明るい

希望を与えています。ただ、単独で経営して行くのは、やはり厳しいでしょうね。何らかの打開策が必要です。流通では「北海道現象」と言っ、て、カテゴリーナンバーワンの専門企業が全道チェーン化によって、競争力を増しています。ニトリ、ホームックやツルハが代表的存在でしょう。全国展開を狙っています。」

「しかし、われわれも、機械企業のクライアントの要望で、多くのテーマをリサーチするために、世界中を走り回ってきたけれども、なかなか良い方向を見いだせたとはいえない。なんか、ハムスターみたいに、回転輪のなかをむやみに動き回ってきただけのような気がする。」

1998年報告

老川『日本戦後史』(2016)では、1990年代の雇用について次の変化を指摘している。

「賃金システムも大きく変容した。1990年代前半から、ベースアップが縮小しただけではなく、一部の企業では定昇が廃止され、2001-2002年の景気後退局面では、ベースアップ・賞与の取り止めなど、基本給の調整が本格化した。1990年代前半には管理職に年俸制が導入されはじめ、1990年代後半になるとそれまで管理職に限定されていた成果主義賃金が一般従業員にまで拡大された。」

金融危機は、企業に一層人事政策の変化を迫った。例えば、次の通りである。

1 「コンピテンシー設定」

(アドバンテスト)

2000年10月、組合員層のおよそ9割を占める「事務技術職」を対象に、資格制度、人事考課制度の改定を行った。そのポイントは、次の通りである。(1)職能資格制度を廃止してコンピテンシーに基づく新資格制度=アカウ

ンタビリティ制度を導入，資格階層は5段階から4段階にする。(2)対象者を6職能群に分け，資格・職群別の行動基準を設定。コンピテンシー要素は10項目で，基本的な定義は全職群に共通である。(3)コンピテンシーの発揮度と目標管理による成果を評価し，両者を合わせた考課結果を昇給，昇格，賞与に反映させる。(『労政時報』2001年1月26日号)

2 「評価・処遇制度の抜本的見直し」

(ブラザー工業)

2001年4月，一般社員のうち総合職系事技職の評価・処遇制度を抜本的に見直した。1988年以来14年ぶりであった。評価制度は，コンピテンシーに基づく能力評価と目標チャレンジ制度による実績評価で成果との連動と人材育成を推進していく。賃金は職能給に一本化して，等級ごとにレンジを設け，上限で頭打ちする。昇給ピッチは等級下位ほど大きく，上位にいくほど小さくして，期待される能力発揮に見合う昇給システムとする。昇給ルールや賃金表を公開することでモチベーションアップを図っている。賞与制度にポイント制((職能ポイント+業績ポイント)*係数)を導入する。

(『労政時報』2001年11月16日号)

3 「専門職層(幹部社員)の目標管理制度の変更」(カシオ計算機)

カシオ計算機の目標管理制度は20年の実績を持つ。1999年10月に，新たに専門職層(幹部社員)に限って，目標の達成度を昇給・賞与に反映するよう，運用を変更した。これまで以上に高度な専門性を要求される専門職の仕事とその成果に対する評価の納得性を高めるため，画一的な記載基準は設けず，各人の業務内容から上司が個別に判断するなど，上位方針に基づき，それぞれの仕事に適した目標設定と達成基準の設定をしている。

(『労政時報』2001年11月30日号)

これらは，いわゆる「成果主義」と言われる新たな人事政策である。成果主義といっても，売上や利益に応じて報酬が変動するような歩合給を導入すれば，それで済むという簡単なものではない。アドバンテストでは，従来の職能資格制度をアカウンタビリティ制度に切り替えている。ただ，資格制度であることは維持されており，資格階層を5段階から4段階に減らしたことが重要である。早い昇進が可能になる。

ブラザー工業は，アドバンテストのようなコンピテンシー評価とカシオ計算機のような目標管理制度(目標チャレンジ制度と呼んでいる)の双方を導入している。職能給の等級ごとに上限を設定していることが重要で，等級が上がらない限り，昇給がなくなるのである。また，各等級の中で，昇給ピッチは等級下位ほど大きくする点も，等級滞留者にとっては厳しくなる。

カシオ計算機では，専門職(幹部社員)対象に，目標の達成度と昇給・賞与をリンクすることとしている。単純化して言えば，達成度が低ければ昇給幅が小さいあるいは昇給しないということである。とはいっても，現状の基本給は維持されるのである。

いずれも結局，能力主義人事政策の延長上であり，その深化ととらえられる。

1999年トーク

「冬の北海道はどうですか。」

「この大沼国際セミナーハウスは居心地がいいな。毎回，場所を移して開催してきたけれど，函館の近郊にもこんないいところがあるのだな。」

「後で，案内したいところがあるのですよ。寒いですけどね。オオワシやオジロワシが見られるのですよ。すごい迫力ですよ。」

「ところで，このコンファランスもそろそろ分岐点ですかね。1985年から15年経って，

当時 40 歳代だった部長クラスを中心メンバーもだいぶ立場が変わってきましたね。会社の屋台骨を背負って、次から次へと押し寄せてくる難問に挑戦し続けてきたけれど、そろそろ結果が見えてきたかな。」

「かなりの人は、取締役までは昇進しましたけれど、55 歳頃から、さらに専務、副社長、社長へと上がる人と、子会社へ転籍する人がわかれはじめていますね。リタイアして、悠々自適の人たちもいるし。第二、第三の職場を見つけた人たちもいる。」

「日本全体の失業者も 300 万人を超えています(1999 年 317 万人、失業率 4.7%)。各社の中核リーダーたちも、後ろ向きの仕事が続く環境に、かなり厳しい状況に追込まれているようだ。」

「ここも、ずいぶん、メンバーが入れ替わりましたね。」

「大学に移ったり、外資系のコンサルに転職したりしたものも多い。」

「私もそろそろ 50 歳だし、考えなくちゃな。北海道に帰るかな。」

「組織の運営も変えようと思っている。これまで会社組織でやってきたけど、弁護士事務所や公認会計士事務所のように、パートナー制を考えている。より緩やかな組織を目指すのだ。」

「柔らかに統合された組織ですね。」「これからの働き方にはふさわしいかもしれませんね。」

「サクセッションプログラムのアフター・フォローをしてみました。」

「1987 年 8 月 - 1991 年 7 月の期間に就任し、事例研究の対象にした 33 社 33 人の新社長も、多くは退任していますね。」

「業績悪化で責任をとらされた人もいれば、可もなく不可もなくバトンリレーしただけの人もいる。少数派だが、実力会長として、指

導的立場に留まっている人もいる。」

1999 年報告

サクセッションプログラムのアフター・フォローをすると、次のような結果となった(表 2)。1987 年 8 月から 1991 年 7 月までの 4 年間に新社長となった機械企業 33 事例のうち、その新社長が 2000 年に社長・会長等に在任しているのは、次の 13 社である。

- 「創業者の後継者」双葉電子工業、京セラ
2 社 (3 社中)
- 「内部昇進」コマツ、荏原、オリジン電気
3 社 (8 社中)
- 「親会社があるが内部昇進」松下電工
1 社 (8 社中)
- 「親会社から選任」アドバンテスト
1 社 (7 社中)
- 「同族」カシオ計算機、サンデン、曙ブレーキ工業、アルプス電気、ブラザー工業、ミツバ
6 社 (7 社中)

類型別に見ると「創業者の後継者」については、3 社のうち 2 社が会長として在任している。双葉電子工業の細矢礼二会長、京セラの伊藤謙介会長である。ただし、京セラには、創業者の稲盛和夫名誉会長がいる。

「同族」も、7 社のうち 6 社で社長あるいは会長として在任している。

一方、「内部昇進」、「親会社があるが内部昇進」、「親会社からの選任」の場合は、在任し続けているのは、社長 2 社、会長 2 社、名誉会長 1 社、あわせて 23 社のうち 5 社というように、多くの社長はすでに退任している。社長として在任し続けているのは、オリジン電気の鈴木社長とアドバンテストの大浦社長である(いずれも 2001 年には会長に就任する)。会長として在任しているのは、コマツの片田会長(2001 年には相談役に就任)と荏原の藤村会長である。松下電工の三好俊夫は、

表2 事例研究対象企業のその後

	連結、売上高, 億円 決算期	連結, 経常利益, 億円	2000年社長 就任時期	分析対象の社長	社長後の役職等 就任時期	参考
双葉電子工業	1052 2000.3	157	西室厚 1996.6	細矢礼二	会長 1996.6	
京セラ	8126 2000.3	975	西口泰夫 1999.6	伊藤謙介	会長 1999.6	稲盛和夫 名誉会長
ミツミ電機	2472 2000.3	104	森部一夫 1996.4	原口高	相談役 1996.4	森部一夫は同族
コマツ	10556 2000.3	194	安崎暁 1995.6	片田哲也	会長 1995.6	
荏原	5663 2000.3	179	依田正稔 2000.6	藤村宏幸	会長 1996.6	
オークマ	924 2000.3	▲80	柏淳郎 1994.2	前田豊	退任 1994.2	相談役 1997.3大隈エンジニアリング
OKK	255 1999.3	0.8	福永勝美 1995.6	廣田信幸	会長 1995.6	
椿本チエイン	1062 2000.3	19	福永喬 1997.6	野口宙夫	会長 1997.6	1999.6退任
リケン	695 2000.3	45	小口邦彦 1996.6	千葉晃	会長 1996.6	
東洋電機製造	326 1999.5	▲13	甲斐邦明 1999.8	上村哲	退任 1993.5	
オリジン電気	567 2000.3	48		鈴木茂	社長 2001	会長
能美防災	776 2000.3	16	木村徹一 1994.6	卯之木十三	会長 1994.6	
松下寿電子工業	5464 2000.3	▲75	濱口幸彦 1998.6	本條孝	顧問 1998	
ニチユ	493 2000.3	9	宮川良男 1996.6	岸本雅夫	会長 1996.6	
昭和飛行機工業	296 2000.3	▲9	杉原子志夫 2000.4	神保壽夫	会長 1995.6	
オーバル	120 1999.3	1	加島淳一郎 1994.6	高田明	会長 1994.6	加島は同族

サクセッション 後編(石井)

	連結、売上高、億円	連結、経常利益、億円	2000年社長	分析対象の社長	社長後の役職等	参考
リズム時計工業	389 2000.3	▲4	大津学 1995.6	島田新太郎	退任 1995	
松下電工	11024 1999.11	356	西田一成 2000.2	三好俊夫	名誉会長 2000.2 会長 1994.2	
ダイハツディーゼル	414 2000.3	1	田村良夫 1995.6	山野弥一	会長 1995.6	
東芝機械	1092 2000.3	▲37	猪熊隆彦 1997.6	岡野貞夫	退任 1997.6	
加地テック	53 2000.3	2	道願昌孝 2000.4	山内了一	相談役 1994	
アイワ	3278 2000.3	▲73	石垣良夫 1996.6	卯木肇	取締役 1996	
豊田合成	2676 2000.3	179	稲籠登喜雄 1995.6	伴章二	会長 1995.6	
富士重工	13301 2000.3	871	田中毅 1996.6	川合勇	会長 1996.6	
アドバンテラスト	1671 2000.3	413		大浦博	社長 2001	取締役相談役 2005
日立マクセル	2149 2000.3	127	赤井紀明 1999.6	渡辺宏	相談役 1995.6	
カシオ計算機	4103 2000.3	142		櫻尾和雄	社長 2015	会長
サンデン	2140 2000.3	103		牛久保雅美	社長 2001	会長 取締役退任 2017.6
曙ブレーキ工業	1210 2000.3	28		信元久隆	会長・社長	
アルプス電気	5469 2000.3	182		片岡正隆	社長 2012	会長 取締役相談役 2018
ブラザー工業	3098 2000.3	100		安井義博	社長 2003	会長 相談役 2009
ミツバ	1138 2000.3	43		日野昇	社長 2007	会長
太平洋工業	394 2000.3	14	小川信也 1996.6	小川雅久	会長 1996.6	

名誉会長となっている。

他の多くの内部昇進社長は、バトンリレーのように次の社長に引き継いでいる。業績が悪化し、責任をとって辞任した場合もあれば、可もなく不可もなく予定通り任期を務めて引き継いだ場合もある。

単純化していえば、内部昇進社長の在任期間は短く、「創業者の後継者（同族ではない）」、「同族」の場合の在任期間は長い。こうした違いはたまたまではない。

2000年トーク

「1985年のプラザ合意以降のこの15年間、クライアントの機械企業のためにいろいろとやったけれど、結局うまくいかなかったという思いだな。」

「あまりにも微力だった。」

「大きな要因の一つとして挙げられるのは、日本の産業のうち、最も生産性が高く、輸出の70-80%を占めていた機械産業が、円高に対応するため、海外直接投資、現地生産で、多くの工場を主にアジアに移転してしまったことだ。すなわち日本を出て行くという流れになってしまったのだ。」

「個別企業の経営としては、この円高傾向ではやむをえない選択だったかもしれない。多国籍の生産体制を構築して、安定的な経営を確保することに、成功している企業も多い。たった15年間で、日本国内から、欧米、香港・シンガポール・台湾・韓国のアジアNIESへと、次にタイ・マレーシア・インドネシアなど東南アジアへ、そして中国へと生産拠点を移動しつづけたのだから、大変な努力だったといえる。国内下位企業の中では、エアコンの富士通ゼネラルやイヤホンのフォスター電機のように、100%海外生産にシフトしたところすらある。」

「しかし、日本という国にとってはどうだったのか。日本国民にとってはどうだった

のか。製造業とくに機械産業という、最も生産性が高い産業が海外にアジアに流出したのだ。そして、国内需要に依存する、相対的に生産性の低い産業が、産業構造の中核となっている。日本から、付加価値を生み出す力が削がれてしまったのではないか。まったく忸怩たる思いがする。結果として、国内では後ろ向きなことに時間を割かなくてはならなくなってしまった。」

主要機械企業の連結決算を見ると、海外売上高比率が80%を超えている企業が増えている。市場は海外にあるのである。それとともに、海外生産の比率も高まっている。ローカル・コンテンツに対応し、アジア工場（東南アジア、中国）の現地従業員の能力形成を進めてきた機械企業では、日本での生産方式がかなり移転できている。

機械企業はそれまでの

「完成品の欧米向け輸出」から

「部材（部品・材料）・産業財のアジア向け輸出」および「現地組み立て」「現地販売・現地からの輸出」の事業構造へ

と転換しつつあるのである。すなわち、企業内の国際分業が一段と進展しているのである。現地からの輸出には日本向け、すなわち輸入も含まれている。国内市場には、メイドインアジアの日本企業ブランド製品があふれている。どのような国際分業を選択するか、生産コスト、付加価値、QCD（品質、コスト、納期）、戦略的提携、合弁方式、仕事方式、ブランド、特許などさまざまな要因によって、決まってくる。

すなわち、日本も含めて、生産拠点のアジア各地域・各国間の国際分業のパターンの変化が、機械製品ごとに絶え間なく起きるということである。国ベースの統計では把握が難しくなっており、提携関係を含む複雑な企業内の国際分業がダイナミックに変化し、企業は次の競争優位を求めて、時々刻々対応しな

ければならない。日本国内生産と海外生産の「二本足」は維持したとしても、比重は海外生産にかかっている。アジアの生産能力は向上し、日本の工場のレベルが多少高くても、決定的な差でなければ、総合的にはアジアでの生産が選択される。そして、いったんアジアで生産されはじめた製品については、国内での生産ノウハウは失われ、元に戻ることはない。そういう時代なのである。

2000 年報告

その後の機械企業は、大きな変貌を遂げている。例えば、合併である。合併は企業のあり方を大きく変える。

松下電工

2004年1月の松下電器（現パナソニック）による松下電工に対する「公開買付（TOB）説明書」によれば、買付の目的は次の通りである。「今回、お客様視点での最適体制の構築を目指し、両社が「生活快適ソリューション」を提供するグローバルNo.1グループとして新たな価値を創造していくことが、お客様の満足度を高めるとともに両社の企業価値を高める最善の策であると判断するに至りました。そのため当社は、松下電工の賛同の下、同社の発行済株式総数の51%に達するまで同社株式を追加取得することとしました。」いわゆる「中村改革」（中村パナソニック社長）の一環である。

松下電工の三好俊夫名誉会長は、2000年6月29日逝去された。享年78歳であった。2月に取締役名誉会長になったばかりであった。

松下寿電子工業

松下電工よりも先に、2002年10月、松下寿電子工業は、株式交換によって、松下電器の完全子会社となった。同時に、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下電送も完

全子会社となった。

アイワ

アイワも、2002年、親会社のソニーに吸収合併された。アイワの社長を務めた卯木肇は、社長退任後、創成期の衛星放送業界に関わり、現スカパーJSATの会長、社長を2001年まで務めた。

ニチユ

2013年、三菱重工業からフォークリフト事業を承継し、2017年10月、ユニキャリアと経営統合し、三菱ロジスネクストとなった。三菱重工業のフォークリフト事業の大きな枠組みに位置付けられたのである。

ミツミ電機

2017年1月、ミネベアと経営統合し、ミネベアミツミとなった。

昭和飛行機工業、加地テック

両社とも三井造船（三井E&S）の子会社となる。

ミツバ

前述したように、2007年4月、自動車電機工業と合併した。

ミツバは吸収したほうであるが、他の企業の場合、それぞれ事情は異なるが、吸収されたほうである。逆に親会社から独立した会社もある。

東芝機械

東芝の経営悪化により、持ち分子会社から離脱した。2018年3月期の東芝の持株比率は2.2%である。

マクセル

2017年10月、マクセルホールディングス

へ。日立製作所の持ち分子会社から離脱した。

2018年3月期の日立製作所の持株比率は3%である。

残念な事態も起きた。

富士重工業

「1998年12月1日、東京地検特捜部は富士重工業会長の川合勇を贈賄容疑で逮捕した。元防衛政務次官で衆議院議員の中島洋次郎に500万円を渡すことを、部下の元専務の小暮泰之に指示した容疑である。海上自衛隊の新型救難飛行艇「US-1A改」開発をめぐる汚職事件である。」（有森隆『社長引責 破綻からV字回復の内幕』）

富士重工業は戦前の中島飛行機の流れを汲む会社である。航空宇宙事業の売上比率は約4%（2018年3月期）と低いが、創業の事業であり、重要な事業である。一方、中島洋次郎は、中島飛行機の創業者、中島知久平の孫である。2001年、結審前に自殺した。川合と小暮は、2006年3月、それぞれ懲役1年6か月、1年2か月、執行猶予3年の判決が確定した。

富士重工業では、1996年、日産自動車出身の田中毅が社長に選任された。次いで、内部昇進の竹中恭二が社長となり、さらに内部昇進の森郁夫が社長となった。

この間、日産自動車との提携から、GMとの提携、そしてトヨタとの提携へと、めまぐるしく立場が変化している。

2008年3月期の株主総会（6月25日）において、トヨタとの提携をふまえて、森社長の事業報告では、「群馬製作所（太田市）の軽自動車に係る製造設備の減損損失を計上した」ことが報告され、「ダイハツから軽自動車および小型車のOEM供給を受ける」こととなった。これは、「開発・生産における経営資源を主力商品分野に集中するため」である。あるいは「限られた人的リソースをスバルブランドの価値をより高める分野へシフトさせ、

事業構造の転換を図る」狙いであった。スバル360以来の軽乗用車から撤退し、「スバリスト」と呼ばれるファンを持つ主力の車種（インプレッサ、フォレスターなど）に集中していくことを明確にしたのだった。

また、その後社名をSUBARUに変更した。

新しい事業も、行き詰まったケースがある。
荏原

環境事業への多角化で戦略的変革を図った荏原であるが、2000年代後半に大きな転機を迎える。「環境分野などの過去の新規事業が失敗したために棄損した財務体質を強化するため、2008-2010年度の三か年を「経営基盤の再構築期」と位置づける。2007年には海外での廃棄物処理事業から撤退する意向を表明。」（「日経産業新聞」2009年4月14日）

コマツ

2006年、子会社のコマツ電子金属を、シリコンウエハ同業のSUMCOにTOBにより譲渡した。

豊田合成

2018年3月期のオプトエレクトロニクス事業（発光ダイオードなど）の売上高比率は、2%である。

同族の会社も変化を見せている。

サンデン

2017年6月、牛久保雅美は名誉会長特別顧問となる。経営陣に他の牛久保姓は見当たらない。

アルプス電気

片岡正隆は2018年取締役相談役となる。他の片岡姓は、経営陣に見当たらない。子会社のアルパインと統合して、2019年1月アルプスアルパイン発足。

ブラザー工業

経営陣には安井姓は見当たらない。

カシオ計算機

2015年6月、檜尾四兄弟の三男檜尾和雄は長く務めた社長から、会長に就任した。後継の社長は、長男の檜尾和宏である。48歳。2018年6月、檜尾和雄は逝去された。享年89歳であった。

最後に、こういう老後もあることを紹介しておきたい。

加地テックの社長だった山内了一はつぎのように書いている。

「1994年、65歳でサラリーマン生活を終わり、時間的束縛から完全に解放された。1999年、若い頃「昆虫記」に魅せられて、昆虫採集に夢中だった私のことを知っていた元仏文教授の友人から、ファーブルの書いた「荒らし屋たち」の翻訳を勧められ、2004年岩波書店から「ファーブル博物記」の第一巻として出版された。」(『市報松江』2008年10月、松江は出身地)

注：トークにおいて、一部の方々を仮名にした場合があり、時期をずらして叙述した場合もある。

参考文献：

- 赤崎勇『青い光に魅せられて』(2013) 日本経済新聞出版社
 有森隆『社長引責 破綻からV字回復の内幕』(2016) さくら舎
 『アルプス電気50年のあゆみ』(1998)
 石田英夫(2012)「グローバルマネージャーの育成」『日本労働研究雑誌』(2012年6月号)
 板井丹後『物語電子工業史 戦後編』(1985) 電波新聞社
 稲盛和夫『私の履歴書』(原著は2002) 日経ビジネス人文庫(2004)
 牛久保海平『海平なり』(1996) 上毛新聞社

- 内橋克人『考える一族』(原著1985) 岩波文庫版(2002)
 『衛藤五郎』(1992) 双葉電子工業
 老川慶喜『もういちど読む山川日本戦後史』(2016) 山川出版社
 大浦溥『玉響(たまゆら)』(2017) 丸善プラネット
 岡本勉『1985年の無条件降伏 プラザ合意とバブル』(2018) 光文社新書
 檜尾忠雄『私の履歴書』(1992) 日本経済新聞社
 檜尾幸雄『電卓四兄弟 カシオ「創造」の60年』(2017) 中央公論新社
 金井壽宏『トップ20人が語る こんな人材が欲しい』(1991) 東洋経済新報社
 金井壽宏『仕事で「一皮むける」』(2002) 光文社新書
 橋川武郎「日本経済と日本企業が直面する問題」宮本他『日本経営史新版』(2007) 有斐閣
 研究産業協会編『産業技術の歴史に関する調査研究—産業技術の先達の聞き取り調査』(『100の技術者魂：あの製品はこうして生まれた』(1994-2005)
 研究産業協会監修・オーム社編『匠たちの挑戦—日本発、技術開発物語(1)-(3)』(2002) オーム社
 国立科学博物館産業技術史資料情報センター監修『日本のものづくり遺産—未来技術遺産のすべて—』(2015) 山川出版社
 小林照幸『進化と深化 能美防災100年のあゆみ』(2016)
 沢井実・谷本雅之『日本経済史』(2016) 有斐閣
 清水和夫・柴田充『スバルを支える職人たち』(2005) 小学館
 高橋伸夫『できる社員は「やり過ぎず」』(原著1996) 日経ビジネス人文庫(2002)
 武石彰・青島矢一・軽部大『イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化』(2012) 有斐閣
 『椿本チエイン100年史』(2018)
 藤本隆宏『能力構築競争』(2003) 中央公論新社(中公新書)
 『日立マクセルの歩み3 昭和56年度-平成2年度』(1992)
 松尾博志『技術系経営者』(1978) 日本工業新聞社
 三好俊夫『三好俊夫論考集1993-2000』(2001) ダイヤモンド社
 吉村典久『会社を支配するのは誰か』(2012) 講談社
 クリストファー・バートレット、スマントラ・ゴシャル『個を活かす企業』(原著1997年) ダイヤモンド社
 シドニー・フィンケルシュタイン『名経営者がなぜ

失敗するのか?』(原著 2003 年) 日経 BP 社
ジョン・P・コッター『企業変革力』(原著 1996 年)
日経 BP 社
J・ソネンフェルド『トップ・リーダーの引退』(原著
1988 年) 新潮社
リチャード・F・ヴァンシル『後継経営者の条件』
(原著 1987 年) 中央経済社

Hambrick, Donald C. and Gregory D. S. Fukutomi,

“The Seasons of a CEO's Tenure” (1991) Academy
of Management Review, Vol.16, No.4
Rappaport, Andrew and Shmuel Halevi, “The
Computerless Computer Company” (1991) Harvard
Business Review, July-August

その他、各社資料、各社 HP、日本経済新聞、『日経
ビジネス』など雑誌記事、各種統計など参照。